

Zarządzanie

# Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków

pod redakcją Wojciecha Grzegorzcyka



WYDAWNICTWO  
UNIWERSYTETU  
ŁÓDZKIEGO

## Systemy okresowej oceny pracowniczej w przedsiębiorstwach usługowych

### 1. Wprowadzenie

Poniżej opisany przypadek dotyczy oceny okresowej pracowników. Został on przygotowany w celu przedstawienia realnie funkcjonujących systemów ocen okresowych oraz dokonania ich krytycznej analizy i oceny. Pozwoli także Czytelnikowi sprawdzić swoją wiedzę dotyczącą ocen pracowniczych oraz umiejętność przełożenia jej na praktykę.

Mówiąc o ocenie pracowników możemy wyróżnić dwa jej rodzaje: ocenę bieżącą i ocenę okresową. Ocena bieżąca dokonywana jest przez przełożonego i ma charakter sytuacyjny i ciągły. Dotyczy konkretnych zachowań, postaw, cech czy efektów działań, które zaistniały w określonych okolicznościach, zostały przez przełożonego zaobserwowane i zakomunikowane bezpośrednio pracownikowi. Często bywa nazywana też informacją zwrotną. Ocena okresowa jest z kolei procesem sformalizowanym, dokonywanym w ściśle określonych przedziałach czasowych, na podstawie odpowiednich procedur i zasad. Ocena okresowa dotyczy całokształtu zachowań, postaw, cech i rezultatów pracy z określonego odcinka czasowego. Można ją zdefiniować jako: „wyrażenie w formie ustnej lub pisemnej osądu o pracowniku (wartościowanie jego zachowania, postaw, cech osobowości i efektów pracy)”<sup>1</sup>. System oceniania pracowników ma na celu poprawę efektywności osiągania założonych celów biznesowych organizacji. Jest on zespołem logicznie dobranych i zorganizowanych elementów oraz relacji zachodzących pomiędzy nimi<sup>2</sup>.

---

\* Mgr, doktorant, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

\*\* Mgr, doktorant, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

\*\*\* Mgr, doktorant, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

<sup>1</sup> B. Pawłowska, *Systemy ocen pracowników*, Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania, UŁ, s. 1 (artykuł niepublikowany).

<sup>2</sup> T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, MSM, Warszawa 1997, s. 114.

W tekście zamieszczono opisy dwóch systemów oceny funkcjonujących w rzeczywistych firmach. Wszystkie zawarte w nim informacje są zgodne ze stanem faktycznym i odzwierciedlają funkcjonowanie systemów w firmach usługowych. Prezentują one różne metody oceny pracowników, różne sposoby ich realizacji, a także ich konsekwencje. Nie są to systemy idealne, stanowią raczej próbę optymalnej adaptacji modelowych procesów w ramach specyficznych organizacji. Przypadek został przygotowany na podstawie materiałów wewnętrznych badanych przedsiębiorstw. Jednym z celów opracowania, poza prezentacją systemów oceny pracowniczej, jest analiza zawartych w tekście treści dla sformułowania nowych rozwiązań zwiększających skuteczność oceny okresowej pracowników.

Z uwagi na dane zawarte w opisie, nazwy firm zostały zmienione. Przypadek opracowano na podstawie materiałów wewnętrznych badanych przedsiębiorstw.

## 2. Proces oceny pracowniczej w firmie „Money”

Firma „Money” to średniej wielkości polska spółka działająca w sektorze usług finansowych dla klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych. Do głównych rodzajów prowadzonej przez nią działalności należy zaliczyć doradztwo i pośrednictwo kredytowe (oferta wielu instytucji kredytowych w jednym miejscu, porównywanie ofert, możliwość wyboru najkorzystniejszej, przeprowadzenie niezbędnych formalności), doradztwo inwestycyjne (szeroka oferta produktów inwestycyjnych banków, funduszy inwestycyjnych, ubezpieczeń), podatkowe (prowadzenie ksiąg rachunkowych, bieżących rozliczeń z Urzędem Skarbowym, unikanie podwójnego opodatkowania, pomoc w obsłudze eksportu i importu), pośrednictwo w działalności na rynkach finansowych (zawieranie transakcji na rynkach finansowych na rzecz i w imieniu klientów, kontraktów terminowych, swapów, wymiana walut), *leasing* operacyjny i finansowy (*leasing* wszelkiego rodzaju maszyn, urządzeń, pojazdów niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej klienta), *factoring*, *forfaiting*, obsługę płatności zagranicznych (pomoc w rozliczeniu transakcji na rynkach międzynarodowych).

Przedsiębiorstwo ma swoje oddziały w największych miastach Polski (Wrocław, Kraków, Łódź, Poznań, Toruń, Bydgoszcz, Gdańsk, Rzeszów) wraz z centralą ulokowaną w Warszawie. Oddziały najczęściej mieszczą się w dużych centrach biurowych, gdzie powierzchnie wynajmowane są przez ważnych klientów instytucjonalnych. W ostatnich latach firma rozszerzyła swoją działalność na inne kraje Europy Środkowowschodniej. Od roku 2011 jest obecna między innymi w Czechach i na Słowacji. W najbliższych latach władze spółki zamierzają dotrzeć do klientów z Europy Zachodniej, głównie Niemiec i Francji. W tym celu rozważana jest możliwość wejścia do spółki inwestora strategicznego – dużej międzynarodowej grupy finansowej, która poprzez swoje rozbudowane struktury,

*know-how* i niezbędny do rozwoju kapitał pozwoliłaby zaistnieć spółce „Money” na konkurencyjnych zachodnich rynkach. Drugim wariantem pozyskania niezbędnego do dalszego rozwoju kapitału jest wejście firmy na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie.

Firma „Money” działa jako spółka akcyjna. Ma ustanowiony ośmioosobowy zarząd oraz dziesięcioosobową radę nadzorczą. Struktura organizacyjna firmy ma charakter hierarchiczny, składa się z departamentów: kredytowo-inwestycyjnego, podatkowego, rachunkowości, rynków finansowych, finansowania działalności przedsiębiorstw, rynków międzynarodowych, współpracy zagranicznej, marketingu, kadr, operacji finansowych i rozliczeń własnych, zarządzania nieruchomościami, a także informatyki. Na czele każdego departamentu stoi dyrektor, któremu podlegają managerowie poszczególnych biur, a tym z kolei kierownicy zespołów. „Money” zatrudnia w Polsce 300 pracowników, z czego ponad 150 osób zatrudnionych jest w warszawskiej centrali. Spółki-córki operujące w Czechach i na Słowacji zatrudniają około 100 osób.

Firma „Money” dba o skrupulatny dobór swojej kadry. Jej pracownikami w przeważającej części są ludzie z bogatym doświadczeniem zawodowym, często wcześniej pracujący w bankach, funduszach inwestycyjnych oraz firmach audytorskich. Ze względu na fakt, że niektórzy z klientów obsługiwanych przez przedsiębiorstwo (głównie klienci z Czech i ze Słowacji) życzą sobie, aby pracownicy posiadali niezbędne certyfikaty zawodowe, spółka dba o rozwój swojej kadry poprzez stały cykl szkoleń, dofinansowanie pobierania dalszej nauki oraz certyfikacji zawodowej. Jednym z głównych czynników determinujących zatrudnienie nowego pracownika jest jego ambicja, chęć dalszego rozwoju i zdobywania wiedzy, dlatego „Money” istotnie selekcjonuje kandydatów pod względem wymaganych predyspozycji. Dziesięć procent pracowników znajduje się na etapie tzw. wczesnej kariery, 70% jest w tzw. fazie kariery właściwej, 20% zaś pracowników jest już w ostatniej fazie kariery.

Każdy z zatrudnionych przez firmę pracowników podlega procesowi oceny półrocznej oraz rocznej. Ocena pracownika ma na celu jego mobilizację do sprawnego wywiązywania się z postawionych przed nim zadań, a także podnoszenia umiejętności i kwalifikacji. Proces ten ma również charakter motywacyjny, ponieważ pracownicy uzyskujący najwyższą ocenę na koniec roku mają największe szanse na awans, a co za tym idzie również na podwyżki wynagrodzeń. Dodatkowo uzyskana ocena końcoworoczna przekłada się w sposób proporcjonalny na dodatkową premię wypłacaną przez przedsiębiorstwo od zysków uzyskanych w poprzednim roku.

Proces oceny pracowniczej w firmie „Money” przebiega w kilku etapach. Na początku każdego roku pracownik zobowiązany jest do wypełnienia formularza celów, które stawia sobie do osiągnięcia w nadchodzącym sezonie. Podpisany przez niego formularz jest przesyłany do centrali, do działu kadr, a tam wprowadzany do bazy stworzonej dla każdego z pracowników zatrudnionych w firmie.

Część zadań do zrealizowania określana jest wcześniej przez bezpośredniego przełożonego pracownika, część zaś pracownik określa w sposób indywidualny. Cele do osiągnięcia muszą wpisywać się w kilka kategorii, które odzwierciedlają misję przedsiębiorstwa „Money”:

- organizacja – zadania mające na celu usprawnienie pracy całej organizacji, często niezwiązane z codziennie wykonywaną pracą;
- koszty – projekty, których realizacji podejmie się pracownik, w sposób bezpośredni prowadzące do redukcji kosztów działalności komórki organizacyjnej, w której zatrudniony jest pracownik, a w dalszej kolejności całej organizacji;
- wiedza – poziom, kategoria zdobytej wiedzy, którą pracownik chce zdobyć w nadchodzącym czasie (zarówno wiedza zdobywana poza siedzibą firmy, jak i wiedza specjalistyczna, gromadzona w przedsiębiorstwie, na przykład obsługa programu na danym poziomie, przejęcie dodatkowych zadań);
- kultura – budowanie przyjaznej atmosfery pomiędzy pracownikami oraz pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz.

Wszystkie cele wskazywane przez pracownika winny być budowane w konwencji SMART, a więc być proste, mierzalne, osiągalne, istotne i jasno określone w czasie.

Po wprowadzeniu przez dział kadr danych do centralnej bazy, cele trafiają do elektronicznej akceptacji bezpośredniego przełożonego. Ten może je edytować, o czym automatycznie zostanie poinformowany pracownik, bądź zaakceptować i zapisać w systemie.

Od momentu zaakceptowania celów przez przełożonego, pracownik – średnio co dwa miesiące – zapraszany jest przez niego na indywidualne spotkania. W ich trakcie poruszane są ogólne zagadnienia związane z bieżącą pracą i podejmowanymi przez pracownika projektami. Pracownik ma też wówczas możliwość przedyskutowania zadań wynikających z nakreślonych celów, zgłoszenia swoich uwag i zastrzeżeń.

Na przełomie czerwca i lipca rozpoczyna się proces oceny półrocznej. Pracownik zapraszany jest przez bezpośredniego przełożonego na spotkanie, w trakcie którego analizowany jest postęp w osiąganiu zgłoszonych celów. Przedstawia stopień realizacji zadań, przeszkody, które spotkał na swojej drodze w związku z tym procesem, uwagi i spostrzeżenia. W tym czasie pracownik ma również możliwość przeglądu zgłoszonych przez siebie celów w centralnej bazie, może je edytować, jeśli zachodzi uzasadniona obawa, że ze względu na istotne przeszkody, zgłoszony na początku roku cel nie zostanie osiągnięty.

Po spotkaniu półrocznym bezpośredni przełożony wpisuje do bazy swoje spostrzeżenia wynikające z przeprowadzonej rozmowy. W krótkiej notatce ocenia postęp w realizacji zadań, zaangażowanie pracownika, wpisuje swoje uwagi oraz determinuje kierunek, w którym pracownik powinien podążać, aby cele zostały osiągnięte. Na tym etapie nadawana jest już wstępna ocena: wybitny, wysoce efektywny, aspirujący, niewyróżniający się, przeciętny. Pracownik na firmowe konto

poczty elektronicznej otrzymuje informację, że jego elektroniczny profil został zaktualizowany. Otrzymuje wtedy możliwość zapoznania się z zamieszczoną na indywidualnym profilu notatką, uzyskaną oceną, jej uzasadnieniem i zgłoszenia uwag celem obrony swoich argumentów.

Do momentu spotkania końcoworocznego, dalej prowadzone są cykliczne spotkania z pracownikiem. Na początku grudnia do wszystkich pracowników przesyłany jest link do elektronicznego profilu założonego w centralnej bazie. Pracownik ma wtedy możliwość odniesienia się do poszczególnych celów, do tego, co udało mu się osiągnąć, co wymaga jeszcze czasu, a co nie zostanie zrealizowane i jaka jest tego przyczyna. W dalszej kolejności spotyka się ze swoim przełożonym i podczas rozmowy finalnie rozliczany jest z tego, co udało mu się zrobić, co osiągnął, a co nie zostało zrealizowane bądź zakończyło się porażką. Przełożony przedstawia całoroczną ocenę pracownika, swoje uwagi, także stwierdza, co – jak uważa – udało się zrealizować i zakończyć sukcesem, gdzie widzi mocne strony swojego pracownika, a gdzie obszary, nad którymi powinien on jeszcze popracować. Daje wskazówki pracownikowi, w którym kierunku powinien podążać, aby dalej się rozwijać i mieć możliwość awansu zawodowego.

Ustalenia rozmowy opisywane są w profilu pracownika w krótkim podsumowaniu, a na koniec przełożony wystawia obiektywną ocenę, którą zapisuje w systemie. Po rozmowie pracownik ma możliwość zapoznania się z podsumowaniem przełożonego i odniesienia się do wystawionej oceny.

### **3. Proces oceny pracowniczej w firmie Finance Solution Sp. z o.o.**

Firma Finance Solution Sp. z o.o. jest polskim oddziałem belgijskiego koncernu o tej samej nazwie, który posiada 100% udziałów polskiej spółki. Organizacja ulokowała swoje oddziały w ponad 70 krajach na świecie i zatrudnia obecnie około osiem tysięcy osób. Główny profilem działalności koncernu jest dostarczanie usług dla biznesu – przeprowadzanie audytów finansowych, doradztwo biznesowe oraz prowadzenie szkoleń.

Zarządzanie spółkami odbywa się za pośrednictwem zarządów powołanych w danym kraju, a nadzór właścicielski stanowią rady nadzorcze, w skład których wchodzi managerowie spółki matki. Centrala firmy daje dosyć dużą swobodę w zarządzaniu krajowymi oddziałami na rynkach lokalnych, choć oczywiście wytycza kierunki strategiczne na poziomie korporacji i ogólne zasady postępowania biznesowego. Managerowie spółek krajowych mają jednak wpływ na tworzenie strategii całej grupy uczestnicząc w spotkaniach roboczych na szczeblu międzynarodowym. Spotkania te mają wytyczać nowe kierunki rozwoju oraz budować przewagi konkurencyjne dla całej organizacji. Oddziały krajowe rozliczane są za



wyniki finansowe: wielkość przychodu oraz zyski brutto, każda spółka ma określone i zatwierdzone plany trzyletnie tudzież budżety roczne.

Na rynku polskim organizacja działa od 20 lat, a w połowie okresu swojego istnienia przeszła fuzję ze spółką Ambience Sp. z o.o., alians w Polsce był następstwem połączenia firm w Belgii. Zdarzenie to miało duży wpływ na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, ponieważ w Polsce obie spółki miały zdecydowanie różne sposoby zarządzania. Różnice te były bardzo widoczne w podejściu managerów do zarządzania pracownikami, ich motywowania i oceny. Odmienność w zarządzaniu ciągle jeszcze odbija się echem w firmie i jest powodem różnic w systemie oceny pracowniczej dla poszczególnych grup zatrudnionych osób.

W Polsce centrala firmy Finance Solution Sp. z o.o. mieści się w Warszawie, gdzie zatrudnionych jest większość pracowników. Przedsiębiorstwo ma również siatkę dziewięciu biur regionalnych usytuowanych w większych miastach Polski. Obecnie organizacja zatrudnia 130 osób na umowę o pracę oraz współpracuje z ponad 200 zewnętrznymi audytorami finansowymi i trenerami szkoleń. Struktura firmy jest płaska, co powoduje, że bezpośrednio prezesowi zarządu podlega wiele działów spółki, niejednokrotnie jednoosobowych. Obecnie pod nadzorem managera zarządzającego znajduje się czterech dyrektorów, pięciu kierowników oraz pięć osób z jednoosobowych działów. Zasadniczo firmę można podzielić na działy wykonawcze, realizujące usługę u klienta oraz działy wsparcia (tzw. *back office*). Do działów wykonawczych możemy zaliczyć:

- Dział Audytów Finansowych,
- Dział Doradztwa Biznesowego,
- Dział Szkoleń,

natomiast działy wsparcia to:

- Dział Sprzedaży,
- Dział Marketingu,
- Księgowość,
- Kontroling,
- Dział Kadr,
- Dział IT,
- Dział PR,
- Dział Prawny.

Spółka rocznie generuje 30 milionów przychodu z marżą brutto na poziomie 10%, co w tej branży jest dobrym wynikiem, ponieważ najbliższa konkurencja przy podobnej wielkości przychodów generuje marże brutto na poziomie 2–5%. W związku z faktem, że przedsiębiorstwo dostarcza wyłącznie usługi, 85% jej kosztów to wynagrodzenia pracownicze. Głównym źródłem przychodów firmy są usługi z grupy audytów finansowych, które stanowią 65% całości, następnie usługi doradztwa biznesowego (25%) oraz szkolenia z 10% wartości przychodu spółki. Najwyższą rentownością charakteryzują się audyty finansowe, gdyż znaczna

część osób realizujących usługę to pracownicy zewnętrzni, a tym samym firma unika dużych kosztów stałych. Podobnie wysoką rentowność uzyskują szkolenia, co wynika z faktu, że duża część personelu realizującego tę usługę to pracownicy innych działów firmy, działu Audytów Finansowych oraz Działu Doradztwa Biznesowego. Dział Szkoleń korzysta także z usług zewnętrznych trenerów, co również obniża udział kosztów stałych w całości obciążeń. Zdecydowanie od tych dwóch działów odstaje Dział Doradztwa Biznesowego, choć daje 25% przychodów spółki, a jego przychody rok do roku wzrastają, obszar ten charakteryzuje się niską rentownością. Powodem takiego stanu rzeczy jest podejście jego dyrektora, który uważa, że korzystanie z *outsourcingu* i wspieranie usług firmy zewnętrznymi pracownikami powoduje zaniżanie jakości produktu oraz problemy w nadzorowaniu osób, na które nie ma wpływu. Tym samym całość realizowanych usług wykonywanych jest przez pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, co powoduje, że w miesiącach o niższych wolumenach sprzedaży duże koszty stałe znacznie obniżają wynik działu.

Ujawnia się tu różnica w zarządzaniu, jaka pozostała po fuzji sprzed ośmiu lat. Cały Dział Doradztwa Biznesowego wywodzi się bowiem z przejętej firmy Ambience Sp. z o.o., w której nigdy nie korzystano z usług zewnętrznych. Niestety, nawet analizy przygotowane przez dyrektora finansowego ukazujące korzyści płynące z częściowego *outsourcingu* oraz fakt, że niejednokrotnie dział musi odmawiać wykonania zleceń w związku z brakiem mocy wykonawczych, nie są w stanie wpłynąć na zmianę decyzji szefa działu. Należy również nadmienić, że badania satysfakcji klientów, jakie prowadzi Dział Marketingu, nie wskazują, aby klienci firmy skarżyli się na niższą jakość świadczonych usług w obszarze audytów finansowych czy szkoleń. W działach tych około 70% audytorów i trenerów to pracownicy zewnętrzni, niestety wyniki badań również nie przekonują dyrektora Działu Doradztwa do rozszerzenia kadry swoich pracowników o osoby z zewnątrz.

Usługi realizowane przez spółkę w obszarze audytów finansowych i doradztwa wykonywane są na miejscu u klienta. Natomiast szkolenia przybierają dwie formy – otwartą i zamkniętą. Forma zamknięta to usługa realizowana u klienta, gdzie w szkoleniu biorą udział wyłącznie pracownicy jednej firmy. Forma otwarta polega na tym, że udział bierze w niej wiele organizacji, a miejscem realizacji zazwyczaj są sale szkoleniowe usytuowane w biurach regionalnych Finance Solution. Charakter usług powoduje, że pracownicy działów wykonawczych dużą część czasu spędzają na dojazdach do klienta. Problem ten szczególnie ujawnia się w Dziale Doradztwa Biznesowego, gdzie większość pracowników zatrudnionych jest w centrali firmy i za każdym razem muszą dojeżdżać z Warszawy (w związku z brakiem zewnętrznych pracowników rozlokowanych w całym kraju, tak jak dzieje się to w Dziale Audytów Finansowych). Usługi z obszaru audytów i doradztwa mają podobną formę realizacji, która składa się z następujących elementów:



- Przygotowanie się do usługi – klient dostarcza odpowiednie dokumenty, materiały, według których kierownik zespołu audytowego opracowuje plan przeprowadzenia badania;
- Realizacja usługi na miejscu u klienta – zespół audytowy/doradczy bada firmę, przeprowadza rozmowy z pracownikami oraz zbiera dowody do audytu;
- Opracowanie raportu – kierownik zespołu audytowego/doradczego opracowuje raport, w którym umieszcza rekomendacje, ta część pracy wykonywana jest poza firmą klienta.

Szkolenia zazwyczaj składają się wyłącznie z przeprowadzenia usługi i nie wymagają od pracowników dodatkowych czynności, ponieważ kończą się wydaniem certyfikatów lub zaświadczeń dla uczestników. Wszystkie wyżej wymienione usługi wspierane są przez działy tzw. nieprodukcyjne, które dbają o procesy takie, jak marketing, sprzedaż czy wsparcie realizacji usługi wewnątrz firmy Finance Solution.

System oceny pracowniczej w spółce jest wielopoziomowy, a jego powstanie było bardziej ewolucją już istniejących elementów niż stworzeniem go podczas jednego projektu. Ocena pracownicza musiała zostać zintegrowana podczas fuzji Finance Solution z Ambience Sp. z o.o., co również nie pozostało bez wpływu na jej obecny kształt. Do dziś pracownicy firmy widzą pewne różnice w podejściu do oceny pomiędzy poszczególnymi działami lub komórkami w obrębie działów. Powodują one, że ocena postrzegana jest jako mało obiektywna oraz porównywalna.

Pierwszym elementem oceny pracowniczej, który funkcjonuje w całej spółce i dotyczy każdej osoby zatrudnionej w firmie, jest Arkusz Oceny i Działan Rozwojowych Pracownika. Narzędzie to zostało opracowane przez Dział Kadr w ramach projektu w czasie wdrażania w organizacji Balanced ScorCard. Składa się ono z dwóch elementów: pierwszy to arkusz samooceny, drugi to plan działań rozwojowych oraz ocena podjętych przez pracownika wcześniej ustalonych działań. Podczas wdrażania obu kart przełożeni i pracownicy zostali przeszkoleni z opracowanej metodologii, opracowana została również instrukcja postępowania dostępna na portalu firmowym. Każdy z szefów działów ma obowiązek co najmniej raz do roku przeprowadzić taką ocenę wśród swoich współpracowników. Ewaluacja odbywa się indywidualnie, pracownik otrzymuje oba arkusze – w pierwszym dokonuje samooceny według ustalonego wzoru, a w drugim wpisuje pomysły rozwojowe na najbliższy rok oraz opisuje realizację wcześniejszych planów. Przełożony otrzymuje od pracownika wypełnione arkusze i zapoznaje się z nimi. Następnie odbywa się rozmowa, podczas której szef działu przekazuje pracownikowi informację zwrotną. W przypadku arkusza samooceny ma obowiązek określić stopień, w jakim zgadza się z wystawioną sobie przez pracownika oceną, może obniżyć lub podwyższyć poszczególne jej elementy. Jednak zawsze powinien uzasadnić swoją opinię. Drugim krokiem jest wspólny przegląd arkusza działań rozwojowych. Na początku przełożony wraz z pracownikiem ustalają, które propozycje z poprzedniej oceny udało się zrealizować oraz w jakim stopniu zostały osiągnięte ustalone cele. Jeśli pewne elementy nie zostały zrealizowane, wspólnie szukają przyczyn niepowodzeń

oraz decydują, czy cel ten należy umieścić w planie na kolejny rok. Następnie szef działu ocenia, czy wpisane przez współpracownika nowe cele i działania są adekwatne do planu rozwoju firmy i jego komórki. Decyduje, które elementy muszą zostać, a które powinny być wykreślone, gdyż np. nie wynikają ze strategii spółki. Szef działu powinien również sam zaproponować pracownikowi swoje propozycje doskonalenia jego wiedzy zgodnie z przyjętą wizją rozwoju komórki. Kolejnym krokiem w rozmowie jest ustalenie i spisanie, jakiego wsparcia oczekuje pracownik od swojego przełożonego, aby udało się zrealizować zapisane działania. Tak przygotowane dokumenty są podpisane przez obie strony, każdy otrzymuje kopię, a oryginał przekazywany jest do Działu Kadr.

Osoby na stanowiskach kierowniczych, które zarządzają pracownikami, mają różne opinie na temat stosowanego narzędzia. Część z nich uważa, że jest to dobra forma oceniania, ponieważ zarządzanie poprzez cele, które są ustalone i spisane, daje się łatwo weryfikować. Zawarty jest kontrakt pomiędzy szefem działu a pracownikiem, dodatkowym plusem jest fakt, że przełożony ma pełny obraz wszystkich celów, jakie mają być osiągnięte w jego dziale. Z drugiej strony pojawiają się też głosy negatywne, część szefów większych działów, które zatrudniają powyżej piętnastu osób, twierdzi, że wykonanie raz do roku takiej oceny i indywidualnej rozmowy z każdym pracownikiem jest bardzo pracochłonne i zabiera zbyt dużo czasu. Należy nadmienić, że największy dział zatrudnia blisko czterdzieści osób, co rzeczywiście może powodować, że taka forma oceny jest tam bardzo czasochłonna. Część pracowników Działu Audytów Finansowy pracuje poza centralą, w biurach regionalnych, a ich rzadka obecność w centrali również utrudnia przeprowadzenie ewaluacji. Krytycy twierdzą też, że we wzorcu arkusza działań rozwojowych firma nie przewidziała ustalania hierarchii celów, co utrudnia wybór kolejności ich realizacji. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że sam prezes Zarządu, który zatwierdził tę formę oceny, nie przeprowadza ze swoimi bezpośrednimi pracownikami takich rozmów i nie wykorzystuje opracowanych do tego celu arkuszy. Zostało to zresztą zapisane jako niezgodność podczas audytu koncernowego przeprowadzonego przez centralę firmy.

Drugim poziomem oceny pracowniczej w firmie Finance Solution Sp. z o.o. są rankingi produktywności pracowników działów realizujących usługę oraz stopnia wykonania budżetów dla działu sprzedaży. Produktywność poszczególnych pracowników działów Audytów Finansowych oraz Doradztwa firma wylicza jako stosunek godzin spędzonych na pracy u klienta do całości godzin pracy w danym miesiącu. Wartości wyrażone są w procentach, a ich wysokość wynosi:

- dla Działu Audytów Finansowych 45%,
- dla Działu Doradztwa 80%,
- dla Działu Szkoleń brak ustalonego wskaźnika.

Należy nadmienić, że ustalona wartość może być obniżona indywidualnie w sytuacji, gdy pracownik pełni w firmie dodatkowe funkcje lub na okres jego udziału w projekcie rozwojowym realizowanym w spółce. Pracownicy obu działów mogą dodatkowo podnosić swoją produktywność prowadząc szkolenia,

seminaria lub uczestnicząc w rozmowach handlowych, jeśli któryś z pracowników działu sprzedaży potrzebuje w czasie ich trwania wsparcia merytorycznego. Niestety pracownicy obu działów nie mają wpływu na to, gdzie i kiedy pojadą realizować usługę u klienta, a tym samym w dużym stopniu nie mają wpływu na swoją produktywność. Powodem takiej sytuacji jest fakt, że przy tak dużej liczbie klientów planowanie usług w firmie odbywa się centralnie. Z drugiej strony jest to dobre rozwiązanie, ponieważ osoby planujące audyty finansowe muszą brać pod uwagę również pracowników zewnętrznych. Oczywiście osoby z najwyższymi kompetencjami i uprawnieniami wyznaczane są zdecydowanie częściej niż pozostali pracownicy i nie mają problemów z realizacją założonych progów.

Jak wspomniano wcześniej, w firmie daje się zauważyć znaczną różnicę w wysokości progów produktywności dla poszczególnych działów (Dział Audytów Finansowych 45%, Dział Doradztwa 80%). Powodem takiej dysproporcji jest fakt, że pracownicy Działu Doradztwa w swoją produktywność wliczany mają dodatkowo czas podróży, jaki spędzają na dojazdach do klienta, natomiast Dział Audytów Finansowych jedynie godziny fizycznie spędzone u klienta. Sytuacja ta ma swoje korzenie w fuzji i w tym obszarze system oceny nie został przez firmę zintegrowany. Pracownicy Działu Audytów uważają, że jest to niesprawiedliwe, gdyż sprawia wrażenie, że pracują mniej, a tymczasem podobnie jak ich koledzy z Działu Doradztwa dojeżdżają wiele godzin do klienta. Dodatkowo liderzy zespołów audytowych skarżą się, że w ich obowiązkach zawarte jest napisanie raportu z usługi i przygotowanie całości dokumentacji, co jest czasochłonne, ale nie zostało ujęte w wyliczaniu produktywności. Rzeczywiście sytuacja tak wygląda, a należy do tego nadmienić, że firma wlicza ten czas w koszty realizacji usługi, a więc pobiera opłatę od klientów.

Osoby z najwyższą produktywnością prezentowane są w rankingu pracowników (trzy pierwsze miejsca), który publikowany jest na portalu firmowym. Od realizacji założonych progów uzależniona jest wysokość ich premii kwartalnej lub jej całkowity brak. Dyrektorzy działów Audytów i Doradztwa mogą przydzielać również premię dodatkową za szczególne osiągnięcia pracowników. W system oceny nie są włączone osoby zatrudniane z zewnątrz, choć firma ma informacje o ich produktywności, czyli *de facto* o liczbie godzin, które zostały od nich kupione.

Kolejnym działem w firmie Finance Solution, który ma wdrożony indywidualny system oceny pracowniczej, jest Dział Sprzedaży. W komórce tej obecnie zatrudnione są 22 osoby, które pracują w dziewięciu biurach regionalnych rozlokowanych w całej Polsce. Na czele struktury stoi dyrektor sprzedaży, a biura i pracownicy rozdzielni są pomiędzy dwóch wicedyrektorów, z których każdy odpowiada za swoją część kraju. Każde biuro regionalne ma opracowany przez Dział Kontrolingu budżet roczny, w skład którego wchodzi trzy rodzaje przychodów. Przychody z aktualnie trwających kontraktów, które podpisywane są z klientem na trzy lata, przychody z odnowionych kontraktów u stałych klientów oraz przychody z kontraktów nowych klientów. Dodatkowo budżety uzupełniają usługi jednorazowe, np. szkolenia. Następnie budżet biura dzielony jest na każdego zatrudnionego tam

pracownika. Obszar przychodów, który przypisany jest do danej osoby, ustalany jest indywidualnie z kierownikiem biura i podległym mu pracownikiem. Każdego miesiąca kierownicy biur otrzymują informacje o stopniu realizacji budżetu biura oraz poszczególnych osób. Pracownicy działu handlowego mają również ustaloną liczbę spotkań sprzedażowych, jakie muszą odbyć z nowymi klientami, gdyż są one traktowane jako potencjalne szanse nawiązania współpracy. Biura regionalne mają różną wielkość pod względem liczby stałych klientów, jak również wartości przychodu, który przypisany jest im w budżecie. Ze względu na fakt, że centrala firmy mieści się w Warszawie naturalne jest, że tu znajduje się najwięcej klientów oraz największa część budżetu. W poniższej tabeli (tab. 1) przedstawiono procenty przypisanego budżetu, liczbę zatrudnionych osób oraz liczbę klientów spółki w regionach. Przy analizie tych danych wyraźnie widać dysproporcje pomiędzy poszczególnymi biurami. Powodem takiej sytuacji jest w znacznej mierze fuzja sprzed kilku lat. Firma postanowiła pozostawić wszystkie oddziały z obu połączonych spółek oraz pracowników, gdyż w opinii jej managerów miało to przynieść efekt synergii. Łatwo się jednak domyślić, że dysproporcje pomiędzy poszczególnymi oddziałami są źródłem pewnych napięć pomiędzy pracownikami Działu Handlowego.

Tabela 1. Struktura budżetu i obsługiwanych klientów

Lp.	Biuro	Liczba zatrudnionych osób	Część budżetu (w %)	Liczba klientów
1	Warszawa	5	32	832
2	Katowice	3	16	416
3	Wrocław	3	14	364
4	Opole	2	13	338
5	Poznań	3	11	286
6	Łódź	2	4	104
7	Rzeszów	2	4	104
8	Gdańsk	1	3	78
9	Lublin	1	3	78
<b>Suma</b>		<b>22</b>	<b>100</b>	<b>2 600</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy Finance Solution Sp. z o.o.

Od poziomu realizacji budżetu uzależniona jest premia wynikowa, którą otrzymują pracownicy za każdy kwartał. Dodatkowo wicedyrektor może przyznać premię motywacyjną, za szczególne osiągnięcia niektórych pracowników. Trzy najlepsze biura również wyróżniane są na portalu firmowym, tak jak dzieje się to w przypadku audytorów i doradców. Stopień realizacji budżetów poszczególnych osób oraz liczba spotkań należą do elementów wykorzystywanych przy przeprowadzaniu rozmów oceniających.

W firmie Finance Solution istnieje jeszcze jedna forma oceny pracowników – mianowicie zewnętrzna ocena, której autorami są klienci. Organizacja przygotowała

i wdrożyła system badań satysfakcji klienta, który w swojej treści odwołuje się do realizowanych przez firmę procesów. Ze względu na duże różnice w trzech głównych usługach (audyty, doradztwo, szkolenia) spółka opracowała trzy dostosowane do procesów kwestionariusze ankietowe. Takie rozwiązanie dostarcza wiedzy o ocenie poszczególnych komórek organizacyjnych przez klientów, a dzięki odpowiednim pytaniom zawartym w ankiecie można uzyskać ocenę biur regionalnych, grupy doradców i audytorów czy trenerów szkoleń. Niejednokrotnie zdarza się, że kontrahenci wymieniają z imienia i nazwiska poszczególne osoby, przyznając im pozytywną lub negatywną ocenę. Badania mają formę anonimową i przeprowadzane są kwartalnie przez Dział Marketingu. Raporty publikowane są na portalu firmowym, a szefowie poszczególnych komórek organizacyjnych otrzymują listę tzw. zdarzeń krytycznych, czyli jednostkowych negatywnych przypadków.

Mamy tu więc do czynienia z oceną firmy i poszczególnych procesów w jej działaniu, dokonaną przez klientów, która jest ważnym dodatkowym elementem pozwalającym uzupełnić ocenę pracowniczą. Przełożeni mogą czerpać wiele cennych informacji o swoich działach i procesach, dzięki czemu mogą wprowadzać nowe cele do arkusza Działań Rozwojowych Pracownika.

Finance Solution Sp. z o.o. stosuje kilka metod oceny pracowników, które rozwijane były na przestrzeni lat. Z biegiem czasu musiały one zostać dostosowane do zmieniających się warunków rynkowych oraz do zmian organizacyjnych, jakie nastąpiły w spółce. W chwili obecnej system oceny pracowniczej został poddany badaniu ankietowemu wśród pracowników firmy, w którym mieli oni wyrazić swoją opinię o jego mocnych i słabych stronach. Wyniki badania mają posłużyć do modyfikacji systemu w celu eliminacji tych elementów, które według pracowników są niesprawiedliwe i wywołują konflikty wewnątrz firmy.

## Bibliografia

Pawłowska B., *Systemy ocen pracowników*, Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Łódzki (artykuł niepublikowany).

Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, MSM, Warszawa 1997.

## Zadania dla czytelników

1. Wymień systemy oceny pracowniczej zastosowane w powyższych firmach. Jakie są ich wady i zalety?
2. Porównaj systemy oceny pracowniczej i zaproponuj, które elementy można by zastosować w drugiej firmie.
3. Na podstawie literatury przedmiotu wskaż podstawowe błędy popełniane przy tworzeniu i wdrażaniu systemów oceny pracowniczej,
4. Które z nich zostały popełnione w obu firmach?

Prezentowana publikacja pt. *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studia przypadków* zawiera 14 studiów przypadku (*case study*) z zarządzania i finansów. Studium przypadku jest to opis badanego obiektu (zjawiska, procesów) w określonych warunkach, miejscu i czasie. Współcześnie jedną z głównych metod wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu jest właśnie metoda *case study*, a w USA i Wielkiej Brytanii jest to metoda wręcz dominująca. Polega ona na analizowaniu i omawianiu prawdziwych (lub prawdopodobnych) sytuacji, uczy podejmowania decyzji gospodarczych w konkretnych uwarunkowaniach i przewidywania konsekwencji tych decyzji dla przedsiębiorstwa. Głównym celem stawianym publikacji jest uzupełnienie luki na rynku wydawniczym w zakresie zwartych pozycji zawierających studia przypadków z obszaru nauk o zarządzaniu i finansach. W literaturze fachowej możemy spotkać się tylko z kilkoma publikacjami o zasięgu ogólnokrajowym, a także z niewieloma publikacjami wydanymi przez wydawnictwa o zasięgu lokalnym przed prawie dziesięcioma laty.

Zaprezentowane przypadki można pogrupować według problemów, jakich dotyczą. Pierwsza grupa odnosi się do zagadnień zarządzania strategicznego i marketingowego. Kolejne dotyczą zarządzania i rachunkowości w przedsiębiorstwie. Następna grupa omawia problemy zarządzania personelem, a ostatnia koncentruje się na problemach zarządzania miastem, regionem i w administracji publicznej. Autorzy wyrażają przekonanie, że prezentowana publikacja, zawierająca studia przypadków opisujące rzeczywiste sytuacje gospodarcze i przedsiębiorstwa, będzie wykorzystywana w procesie nauczania w wyższych szkołach w Polsce na kierunkach ekonomicznych i zarządzania.



WYDAWNICTWO  
UNIwersytetu  
ŁÓDZKIEGO

www.wydawnictwo.uni.lodz.pl  
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl  
tel. (42) 665 58 63, faks (42) 665 58 62

ISBN 978-83-7969-716-8



9 788379 697168